

Reinhard Fiehler / Reinhold Schmitt

## **Das Potenzial der angewandten Gesprächsforschung für Unternehmenskommunikation: Das Beispiel „Kundenorientierung“**

### **1. Die Bedeutung von Kommunikation für Unternehmen**

In den letzten fünfzehn Jahren ist in Wirtschaftsunternehmen wie auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie das Bewusstsein über die Bedeutung von Kommunikation für Unternehmensprozesse deutlich gewachsen. Immer klarer trat hervor, dass *wirtschaftliches* Handeln zu einem wesentlichen – und dazu noch stetig wachsenden – Anteil *kommunikatives* Handeln ist und dass der Unternehmenserfolg entscheidend von der Qualität sowohl der internen wie der externen Kommunikation abhängt. Kommunikation wurde als zentrale Produktivkraft erkannt, und entsprechend rückte Kommunikationsfähigkeit – für das Management wie auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen – in den Rang einer Schlüsselqualifikation.

Entdeckt wurde auch die Vielfalt der Gesprächsformen, die wirtschaftliches Handeln ausmachen. Sie umfasst *innerbetriebliche* Gesprächstypen wie z.B. Arbeitsbesprechungen, Konferenzen, Mitarbeitergespräche, Unterweisungen sowie *außerbetriebliche* Gesprächstypen wie Bewerbungs- und Einstellungsgespräche, Verkaufsgespräche, Reklamationen, Beratungsgespräche, Messegespräche bis hin zur Vermittlungskommunikation der Telefonzentrale. Unternehmen wurden so als ein spezifisches Ensemble von Gesprächsformen erkennbar.

Auch das Aufkommen des Konzepts der Kundenorientierung lenkte die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Bedeutung von Kommunikation. Kundenorientierung wird dabei verstanden als die „systematische Umsetzung der Kundenerwartungen in leistungs- und interaktionsbezogene Maßnahmen mit dem Ziel,

den Kundennutzen zu erhöhen und langfristig stabile Kundenbeziehungen zu etablieren.“ (Bruhn 1997, S. 48)

Zu diesen interaktionsbezogenen Maßnahmen gehört in zentraler Weise auch das Gespräch mit dem Kunden, in dem sich der wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens am Unmittelbarsten entscheidet. Kommunikative Kundenorientierung ist dabei nicht auf Verkaufs- und Dienstleistungssituationen beschränkt, sondern umfasst alle Kontakte mit unternehmensexternen Personen:

Damit soll der Kundenbegriff im folgenden als der gegenüber dem Käuferterminus umfassendere Begriff verstanden werden. In ihm [sic!] gehen die Personen ein, die bereits eine Leistung erworben haben, diejenigen, die sich nur für die Leistung interessieren und diejenigen, die sich prinzipiell dafür interessieren könnten oder sollten. (Schnippe 2000, S. 19)

Ein wesentlicher Aspekt der kommunikativen Kundenorientierung besteht nach unserem Verständnis darin, die unternehmensexternen Gesprächskontakte so zu gestalten, dass Wünsche und Bedürfnisse der Kunden in einem hohen Maß erkannt und in einer angenehmen persönlichen Atmosphäre in möglichst effektiver Weise erfüllt werden.

Kundenorientierte Gesprächsführung in diesem Sinne ist für viele Unternehmen eine positive Zielsetzung, die in Unternehmensgrundsätzen und Firmenleitlinien verankert wurde und wird.<sup>1</sup> Entsprechend ist die Schulung von kundenorientierter Gesprächsführung das Ziel einer unüberschaubaren Flut von Kommunikationstrainings.<sup>2</sup>

Auch wenn generell deutliche Fortschritte in Hinblick auf Kundenorientierung festzustellen sind, so belegen zahlreiche Beispiele jedoch, dass die alltägliche Praxis der Kommunikation mit Kunden den formulierten Ansprüchen in vieler Hinsicht (noch) nicht entspricht. Unsere Fallanalyse in Abschnitt 2 bestätigt dies in anschaulicher Weise. Der proklamierte *Anspruch*, von dem häufig auch

---

<sup>1</sup> „Versteht man Kundenorientierung nicht als kurzfristige und taktische Managementweisung, sondern als eine langfristige und strategische partnerschaftliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden, so kann dieses Konzept als Unternehmensphilosophie verstanden werden, die auf das Unternehmen als Ganzes abzielt.“ (Schnippe 2000, S. 25f.).

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Gillen (1997) und Seiwert (1999).

angenommen wird, dass er schon weitgehend realisiert sei, und die kommunikative *Wirklichkeit* im Unternehmensalltag laufen noch viel zu häufig auseinander. Dies bedeutet zweierlei: Zum einen sollte man, um weitere Fortschritte erzielen zu können, sehr genau wissen, wie die Wirklichkeit des Gesprächs mit dem Kunden aussieht und welche spezifischen Probleme mit der Kundenorientierung dabei auftreten. Zum anderen scheinen sowohl die Trainingsmaßnahmen als auch der individuelle gute Wille und die Überzeugung, dass es positiv ist, kundenorientiert zu kommunizieren, nicht auszureichen, um dieses Ziel weitgehend und dauerhaft verwirklichen zu können.

Fragt man nach den Gründen für diese Mängel in der Kundenorientierung und für weitere Schwachstellen, die trotz der Erkenntnis der Bedeutung von Kommunikation die alltäglichen Gesprächsprozesse im Unternehmen belasten und nicht optimal verlaufen lassen, so wird Folgendes deutlich:

Unternehmensvertreter und Kunde haben *unterschiedliche Perspektiven und Interessen*. Der Aufwand, der notwendig ist, um sich dies immer wieder zu vergegenwärtigen und im Gespräch zu berücksichtigen, wird aus den unterschiedlichsten Gründen nicht hinreichend erbracht.

In vielen Fällen stimmen nach wie vor die *grundlegenden Einstellungen* zum Kunden nicht, z.B. wenn man ihn für eine Störung des eigenen Tuns hält oder ihn lieber als inkompetent behandelt, statt seinen Grad an Kompetenz herauszuarbeiten und dort anzusetzen. Eine fehlende positive Einstellung zum Kunden kann durch einstudierte Formulierungen und Gesprächsleitfäden nicht kompensiert werden.

Eine wichtige Rolle spielen (nicht zuletzt auch durch Kommunikationstrainings induzierte) falsche Vorstellungen über den *eigenen Anteil an Gesprächen*. Häufig meint der Unternehmensvertreter, dass das Resultat des Gesprächs nur von ihm abhängt und dass er den Kunden einseitig steuern muss.

Aber auch genereller werden die *Vorstellungen und Konzepte von Kommunikation*, die im Bereich der Wirtschaft verbreitet sind und auf deren Basis Kommunikation dort betrachtet und gestaltet wird, der tatsächlichen Komplexität von Kommunikation nicht gerecht. Unsere zentrale These ist, dass sie zum einen den grundsätzlich *interaktiven Charakter* von Kommunikation nicht hin-

reichend in Rechnung stellen, und zum anderen, dass sie Kommunikation häufig auf den Aspekt der *Kommunikationstechnologie* verkürzen.

Beginnen wir mit dem zweiten Punkt, so kann man feststellen, dass Unternehmen, wenn sie ihre kommunikative Infrastruktur verbessern wollen, intensiv in Kommunikationstechnologie investieren. Komplexe Telefonanlagen, Video-Konferenzen, Intra- und Internet werden zur Verbesserung und Optimierung der internen wie externen Kommunikation eingesetzt. Übersehen wird dabei leider oft, dass erfolgreiche Kommunikation nicht nur auf Technik basiert. Auch im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologie gilt: Der zentrale Faktor für effektive Kommunikation sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihren persönlichen kommunikativen Fähigkeiten.

Kommen wir nun auf den ersten Punkt zurück, so herrscht im Bereich der Ökonomie – aber nicht nur dort – eine *individualistische, sprecherzentrierte und instrumentalistische* Auffassung von Kommunikation und Sprache vor. Sprache wird dabei als *Werkzeug* verstanden, mit dem eine Person ihr Gegenüber durch Anwendung bestimmter *Techniken* möglichst geschickt ‘bearbeitet’. Angenommen wird ferner, dass die Entwicklung und der Erfolg von Gesprächen sich weitgehend *allein vom Sprecher* bestimmen lassen und dass sie wesentlich von den *sprachlich-kommunikativen Mitteln* abhängen, die er wählt. Dies setzt voraus, dass der Sprecher auf allen Ebenen sein Kommunikationsverhalten *willentlich beeinflussen und steuern* kann und dass es auf der Grundlage von Einsicht und Training gezielt *verändert und optimiert* werden kann (vgl. Fiehler 1999).

Die Analyse ebenso wie die Gestaltung von Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation haben in der Sprachwissenschaft lange Zeit nur wenig Beachtung gefunden. Sie hat dieses Gebiet weitgehend Betriebswirten, Psychologen und Kommunikationstrainern überlassen, die im Regelfall aber keine spezielle sprachwissenschaftliche und kommunikationstheoretische Ausbildung haben. Erst mit der neuen Forschungsrichtung der Gesprächsanalyse, die Strukturen und Probleme von Gesprächen aus allen Bereichen der Gesellschaft untersucht, ist auch die Wirtschaft ins Blickfeld der Sprachwissenschaft gerückt (vgl. zuletzt Brünner 2000). Die Gesprächsforschung versteht sich dabei zunehmend nicht mehr nur als akademisch-wissenschaftliche Disziplin, sondern als eine Forschungsrichtung, zu deren zentralen Aufgaben auch die Vermittlung und

Anwendung ihrer Ergebnisse in den untersuchten gesellschaftlichen Bereichen und Institutionen gehören (vgl. Brünner/Fiehler/Kindt 1999, Fiehler 2001).

Wir wollen im folgenden Abschnitt zunächst an einem authentischen Gespräch zeigen, wie die angewandte Gesprächsforschung arbeitet und welche Einblicke in grundlegende Strukturen von Kommunikation allgemein sowie in Probleme der Kundenorientierung im Besonderen dabei möglich werden. Es wird also nicht nur deutlich werden, *welche* Mängel in der Kundenorientierung der Beteiligten vorliegen, sondern auch, *wie* diese analytisch herausgearbeitet werden können.

Im dritten Abschnitt werden wir drei Vorteile der gesprächsanalytischen Methodik für die Analyse und Behebung von Kommunikationsproblemen hervorheben, und abschließend skizzieren wir aus Sicht der angewandten Gesprächsforschung, welche Bedingungen für eine erfolgreiche kommunikationsbezogene Schulung gegeben sein müssen.

## **2. Eine Fallanalyse: Kundenorientierung in der Praxis**

### **2.1 Zum Kontext**

Vor einiger Zeit entwickelte ein international tätiges Bauunternehmen eine Imagebroschüre, um zur Fachkräfterekrutierung gezielt Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung anzusprechen und sie für das Unternehmen zu interessieren. Diese hochglänzende Selbstdarstellung wurde bei Messepräsentationen verteilt und auch im Unternehmen flächendeckend verbreitet. Interessierte Absolventen sollten so ohne größere Schwierigkeiten an diese für sie relevanten Informationen herankommen, um gezielt mit dem Unternehmen in Kontakt treten zu können.

Das Unternehmen suchte nun nach einer Möglichkeit, die Effektivität und Wirkung dieser Image-Initiative zu überprüfen und interessierte sich besonders für die Rolle, die die Mitarbeiter der einzelnen Niederlassungen dabei spielten, vor allem wie sie das Unternehmen am Telefon präsentierten. Dazu sollte ein Betriebswirtschaftsstudent in den verschiedenen Zentralen der Niederlassungen anrufen und sich dort ganz allgemein nach Arbeitsmöglichkeiten für Betriebswirte im Unternehmen erkundigen.

Im Normalfall sollte die Zentrale ihn an Mitarbeiter weiterleiten, die hierüber kompetent Auskunft geben konnten. Im Optimalfall war zu erwarten, dass der Student von diesen nicht nur fundiert Auskunft erhalten, sondern von den angerufenen Stellen auch die Imagebroschüre zugeschickt bekommen würde. Die Aufzeichnungen des telefonischen Geschehens, das sich dabei entwickelte, dienten dann als Grundlage für die Evaluation der Image-Initiative.

## 2.2 Alltägliche Probleme der Kundenorientierung<sup>3</sup>

Wir werden im Folgenden einen Blick auf einen authentischen Fall werfen, wobei eine Vielzahl von kleinen Misslichkeiten, Unerfreulichkeiten, ernsthafteren Katastrophen und anderen kommunikativen Missetaten deutlich werden, die leider immer noch zum 'Dienstleistungsalltag' gehören.

### 2.2.1 Erste Eröffnung<sup>4</sup>

Der Anrufer wählt die Telefonnummer des Unternehmens. Im Unternehmen klingelt das Telefon (und zwar genau 4,5 Sekunden lang). Das Warten des Anrufers wird dann durch eine Frauenstimme beendet, die zunächst das Unternehmen identifiziert und anschließend den Anrufer begrüßt:

ZE: \*4,5\* Halbmann und Meyer guten Tag

Wir sprechen hier und im Folgenden von der „Frauenstimme“, weil die Gesprächsteilnehmerin sich selbst nicht mit Namen vorstellt. Wenn jemand angerufen wird und sich nicht namentlich identifiziert, kann man davon ausgehen, dass der Name für das soziale Ereignis, das stattfinden wird, – aus welchen Gründen auch immer – für den Angerufenen keine nennenswerte Rolle spielt. In unserem Falle wird also nicht die Person, die spricht, sondern das Unternehmen identifiziert, für das gesprochen wird: Die Person tritt voll-

---

<sup>3</sup> Das untersuchte Gespräch und alle weiteren kursiv gesetzten Zitate sind authentische Beispiele aus der Evaluation der Image-Initiative, die Reinhold Schmitt im Auftrag des Unternehmens durchgeführt hat.

<sup>4</sup> Alle Namen und Bezeichnungen sind maskiert; die Transkriptionszeichen befinden sich im Anhang.

kommen in den Hintergrund, sie ist nur funktional. Aber in welcher Funktion hat sie den Hörer abgenommen?

Sie ist die erste Vertreterin des Unternehmens, mit der der Anrufer Kontakt bekommt. Solche Erstkontakte sind hochgradig wichtig, bilden sie doch die Grundlage für Sympathie oder Antipathie und strukturieren so das nachfolgende Geschehen weitgehend vor. Eine solche Sicht entspricht auch dem Selbstverständnis vieler Unternehmen: „Visitenkarte des Unternehmens“ und andere blumige Beschreibungen werden als Kennzeichnung für die Bedeutung der Telefonzentrale herangezogen. Halten wir also zunächst einmal fest: Die Visitenkarte dieses Unternehmens ist namenlos und unpersönlich.<sup>5</sup>

AN: ja: schönen guten Tach Schu"lze am Apparat \*

Nun wird der Anrufer aktiv. Er erwidert zunächst den Gruß und identifiziert sich im Anschluss mit seinem Nachnamen. Hinsichtlich der Beziehung der beiden Gesprächspartner hat sich also bereits in der Gesprächseröffnung ein Ungleichgewicht etabliert: Für den Anrufer ist der Anruf von persönlicher Bedeutung, für die Angerufene ist der Anruf hingegen (nur) von funktionaler Wichtigkeit.

## 2.2.2 Erste Anliegenformulierung

Als Nächstes formuliert der Anrufer einen ersten Hinweis darauf, warum er angerufen hat: *ich hätte gerne eine Auskunft*. Nach diesem Hinweis macht er eine kurze Pause (\*), um dann konkret sein Anliegen zu formulieren:

AN: \* ich habe \* Betriebswirtschaft studiert

AN: und hab mein Studium mit dem Diplom abgeschlossen \*

AN: und wollte mich jetzt mal erkundigen \* welche

---

<sup>5</sup> Wir haben es hier mit einer *unpersönlichen minimalistischen* Identifikation zu tun, bei der der Anrufer nichts über seine Gesprächspartnerin erfährt. In letzter Zeit wesentlich häufiger anzutreffen sind jedoch *unpersönliche maximalistische* Identifikationen in Form von 'Namensbandwürmern', die den Anrufer nicht nur mit einer Fülle von Informationen zu decken, sondern dieses auch noch mit einer einstudierten, schablonenhaften Stimme tun, die nicht ihm als Person gilt.

AN: Arbeitsmöglichkeiten es bei ihnen im Unternehmen

AN: für Betriebswirte gibt ja↓ \*15\*

ZE: ja- ich verbinde mal

Als der Anrufer mit seiner Anliegenformulierung zu Ende ist, meldet sich die „Frauenstimme“ wieder und sagt: *ja- ich verbinde mal*. Dieser Hinweis wird durch ein *ja* des Anrufers ratifiziert.

Beschäftigen wir uns noch einen Moment mit dem, was die „Frauenstimme“ bisher getan, und mit dem, was sie nicht getan hat. Während der Anliegenformulierung hat sie still gewartet. Erst als der Anrufer seine Anliegenformulierung abgeschlossen hat, wird sie – relativ zu der Funktion, die sie im Unternehmen hat – wieder aktiv. Man kann also sehen, die Mitarbeiterin, der die Stimme gehört, ist ihrem Selbstverständnis nach in erster Linie dazu da, Anrufer zu verbinden. Mehr tut sie nicht, obwohl sie im Sinne der Dienstleistungsphilosophie des Unternehmens einiges mehr hätte tun können und auch sollen. „Wir konkurrieren nicht mehr mit der Qualität unserer Produkte, sondern wir konkurrieren mit der Qualität unserer Mitarbeiter“ ist eine der geflügelten Formulierungen in Unternehmensphilosophien. Dabei ist ein wesentliches Element der Mitarbeiterqualität deren Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Der einzige Dienst, den die „Frauenstimme“ jedoch dem Anrufer hier leistet, ist die Auskunft, dass sie verbinden wird, und das anschließende faktische Herstellen der Verbindung.

### 2.2.3 Reaktion auf Anliegenformulierung

Unterlassen hat sie es aber sehr weitgehend, selbst aktiv an der Entwicklung des Gesprächsgeschehens teilzunehmen und dazu beizutragen, dass sich ein dialogischer Gesprächsfluss entwickelt. Bezogen auf das Grundverständnis, das die Gesprächsforschung von Interaktion als einer ‘gemeinschaftlichen Hervorbringung aller Beteiligten’<sup>6</sup> hat, verhält sich die „Frauenstimme“ erkennbar unkooperativ.

<sup>6</sup> Siehe hierzu z.B. Schegloff (1983) und dessen Vorstellung von ‘discourse as an interactional achievement’; zum Konzept von ‘joint action’ siehe Shotter (1984), Schegloff (1991 und 1992). Vor allem Formen gemeinschaftlicher Äußerungsproduktion sind in der Gesprächsforschung beschrieben worden (z.B. Lerner 1991; Sacks 1992, Díaz/Antaki/Collins 1996, Goodwin 1983, Goodwin/Goodwin 1986); weiterhin das schrittweise Ent-



Das auffälligste Merkmal der „Frauenstimme“ ist: Sie ist keine aktive Hörerin. Als aktive Hörerin hätte sie die vom Anrufer produzierten Pausen als Reaktionsangebote nutzen und dessen sich entwickelnde Äußerung kontinuierlich mit Rückmeldungen begleiten können. Bleiben solche Rückmeldungen über längere Zeit aus, führt das auf der Seite des Sprechers zu Irritation und Verunsicherung und setzt interpretative Annahmen über seinen Adressaten in Gang.

Doch die „Frauenstimme“ ist nicht nur keine aktive Hörerin, sondern auch in funktionaler Hinsicht fallen in ihrem Verhalten einige Punkte auf, die mit einem ernsthaften Konzept von Kundenorientierung und Dienstleistung wenig zu tun haben. Schauen wir uns also einmal an, wie sie in ihrer Funktion aktiv wird: *ja- ich verbinde mal*. Der Anrufer weiß nun zwar, dass er verbunden wird, er weiß jedoch nicht, in welche Abteilung er verbunden und wer sein nächster Gesprächspartner sein wird. Die „Frauenstimme“ sorgt nicht für die mögliche oder nötige Transparenz des weiteren Geschehens. Dem Anrufer bleibt so nichts anderes übrig, als am Hörer zu warten und der Dinge zu harren, die da kommen werden.

Die Ankündigung der Verbindung durch die „Frauenstimme“ besitzt für den Anrufer nur einen sehr geringen Informationswert, da lediglich auf die Zeit und die Tätigkeit referiert wird, nicht jedoch auf das Ziel dieser Aktion. In die gleiche Kategorie gehören Realisierungen wie:<sup>7</sup> *„Moment mal bitte“*, *„Mhm, einen kleinen Moment“*, *„Ja, einen Moment bitte“* und *„Moment mal bitte, ich verbinde“*.

Dem stehen Verbindungsankündigungen gegenüber, die für den Anrufer einen tatsächlichen Informationswert haben, da hier neben Zeit und Tätigkeit noch die Abteilung bzw. eine Person namentlich genannt werden: *„Da gebe ich ihnen jemand aus der Personalabteilung“*, *„Moment, ich gebe ihnen mal unseren kaufmännischen Geschäftsleiter“*, *„Ich gebe ihnen mal die zustän-*

---

stehen von Formulierungen im Wechsel von Sprecherformulierung und Hörerevaluation (z.B. Goodwin 1981, v.a. Kap. 4.), aktives Rückmeldeverhalten (z.B. Jefferson 1984) und das Anzeigen von 'recipency' (z.B. Heath 1982 und 1984) sowie die aktive Mitarbeit beim Entstehen von Partneräußerungen (z.B. Goodwin 1979).

<sup>7</sup> Alle zitierten Realisierungen sind authentische Beispiele, die im Rahmen der Evaluationsstudie dokumentiert worden sind.

dige Stelle, **Frau Meier** ist das“ und „Ich gebe ihnen mal **die Zentrale** und sag, dass sie an **die Personalabteilung** verbunden werden wollen“.

Der Anrufer muss dann 15 Sekunden warten. Was in dieser Zeit faktisch geschieht, ist nicht zu erfahren. Man kann aber eine ganze Liste von Dingen aufführen, die die „Frauenstimme“ in der Wartezeit des Anrufers hätte tun sollen, nämlich: einen zuständigen Ansprechpartner suchen und diesem relevante Kurzinfos geben, die zumindest den Namen des Anrufers und Stichworte zu dessen Anliegen beinhalten, wie beispielsweise: „*Herr Alt, hier ist ein Herr Schulze, der will was über Einsatzmöglichkeiten von Betriebswirten bei uns wissen*“.

Wenn wir eine erste kurze Bilanz ziehen, dann fällt sie für die „Frauenstimme“ und das durch sie vertretene Unternehmen nicht günstig aus. In positiver Hinsicht bleibt nur festzuhalten, dass sie den Anrufer tatsächlich weiterleitet. In negativer Hinsicht ist jedoch ihre passive Gesprächsgestaltung, ihr gänzlicher Verzicht auf positive Beziehungsgestaltung und die ungenügende Transparenz hinsichtlich ihrer Tätigkeit zu vermerken.

## 2.2.4 Zweite Eröffnung und zweite Anliegensformulierung

Das Warten des Anrufers wird durch die namentliche Identifikation eines Mitarbeiters beendet: *Alt*. Anders als die „Frauenstimme“ verzichtet dieser auf einen Gruß. Die Namensnennung, die in einer knappen und schneidigen Art und Weise erfolgt, drückt keinerlei Bereitschaft und Engagement aus, sich dem Anruferanliegen aktiv anzunehmen. Dies wäre aber durchaus wichtig, wollte der Mitarbeiter eine angenehme Gesprächsatmosphäre etablieren und dem Anrufer das Gefühl vermitteln, sein Anliegen werde ernst genommen.

Hat sich die „Frauenstimme“ nur *als Funktion* präsentiert, so präsentiert sich Herr Alt im Gegensatz hierzu ausschließlich *als Person*. Der Anrufer weiß nun zwar, mit wem er spricht, nicht jedoch, in welcher Abteilung er gelandet ist und welche Funktion Herr Alt im Unternehmen inne hat.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Keiner der von der Zentrale vermittelten Mitarbeiter hat sich neben seinem Namen zusätzlich noch mit der Bezeichnung seiner Abteilung gemeldet. Der Anrufer wusste also im Regelfall nicht, wohin ihn die Weiterleitung der Zentrale geführt hat.

AN: schön guten Tag \* Schu"lz am Apparat \* |ich| hätte  
 MI: |ja |

AN: gern eine Auskunft \* und zwar habe ich Betrie"bs-

AN: wirtschaft studiert und habe mein Studium mit dem

AN: Diplom abgeschlossen und wollte mich jetzt \* mal

AN: erkundigen welche \* Arbeitsmöglichkeiten es bei

AN: ihnen im Unternehmen für Betriebswirte gibt

Der Anrufer grüßt seinen Gesprächspartner und stellt sich namentlich vor. Danach macht er eine kurze Pause, um zu erklären, warum er anruft. Anders als bei der „Frauenstimme“ erfolgt nun eine Rückmeldung des Mitarbeiters. Diese ist zwar leicht verzögert, reagiert aber auf die namentliche Identifikation des Anrufers. Diese Rückmeldung verdeutlicht, dass der Mitarbeiter, nachdem sich beide identifiziert haben, nun für die Anliegenformulierung des Anrufers bereit ist. Sie markiert in diesem Sinne den Übergang von der Gesprächseröffnung zur Sachbearbeitung. Analog zur „Frauenstimme“, wartet auch der Mitarbeiter nun still ab, was der Anrufer als Anliegen formuliert.

Dass eine nochmalige vollständige Wiederholung des Anruferanliegens erforderlich wird, deutet darauf hin, dass die „Frauenstimme“ keine oder zu wenig Informationen an den Mitarbeiter weitergegeben hat oder dass der Mitarbeiter über die relevanten inhaltlichen Informationen verfügt, diese aber nicht nutzt. Er vergibt somit die Möglichkeit, von sich aus das Anruferanliegen zu formulieren und diesen zu fragen, was er für ihn tun könne. Dies hätte positive Folgen sowohl für seine eigene Selbstpräsentation als auch für die Gestaltung der Beziehung zu dem Anrufer.

### 2.2.5 Ein Verhör

Wie die „Frauenstimme“ in der Zentrale, so wartet auch der Mitarbeiter ab, bis der Anrufer sein Anliegen vollständig vorgebracht hat. Erst dann wird er – in überraschender Weise – aktiv: Er definiert im Folgenden die Situation

vollständig um, und macht aus dem vom Anrufer ganz allgemein als Informationsgespräch begonnenen Austausch eine Art Verhör:

MI: |wie kommen sie denn jetzt an unser Unternehmen| \*2\*  
K |MIT NACHDRUCK |

AN: ja ich bin dabei mich äh beru"pflich zu orientiern

AN: und| hab so|

MI: |ja" wie|

K |HERRISCHER

MI: ko"nnen sie an unser Unternehmen jetzt| das ist die  
K TONFALL |

MI: Frage

MI: LACHT

Er fragt den Anrufer *wie kommen sie denn jetzt an unser Unternehmen*. Nach dieser Frage entsteht eine Pause von 2 Sekunden, die bei einer flüssigen Gesprächsentwicklung für den Wechsel zwischen zwei Sprechern bemerkenswert lang ist. Dass die Pause überhaupt entsteht, ist ein Hinweis darauf, dass für den Anrufer diese Frage überraschend kommt und er nicht auf sie vorbereitet ist.

Gleichwohl beginnt er, die Frage zu beantworten *ja ich bin dabei mich äh beru"pflich zu orientieren und hab so*. Er kommt jedoch in seinem Antwortbemühen nicht sehr weit, da er von dem Mitarbeiter recht barsch unterbrochen wird. Dabei sind zwei Punkte interessant: Zum einen, dass der Mitarbeiter sich in die sich entwickelnde Äußerung des Anrufers hineindrängt, obwohl dieser erkennbar noch nicht fertig ist. Zum anderen ist es die konkrete Äußerung, mit der er den Anrufer unterbricht. Mit deutlicher Ungeduld und mit Nachdruck wiederholt er seine Frage noch einmal und betont dabei explizit, dass es bei dem Gespräch für ihn genau darum – um die Antwort auf diese Frage – geht. Er ignoriert damit also die bisherigen Antwortbemühungen des Anrufers als ungenügend und insistiert mit der gleichen Frage noch einmal auf einer „besseren“ oder „angemesseneren“ Antwort. Seinem Insistieren lässt er noch ein Lachen folgen, das keine erkennbare Plausibilität besitzt.

Auch wenn der Mitarbeiter mit seiner Frage eine für die Bearbeitung des Anruferanliegens durchaus wichtige Voraussetzung für sich klären will, wäre hier im Sinne einer tatsächlichen Kundenorientierung ein gänzlich anderes Verhalten von Nöten. So wären nicht nur andere Formulierungen oder Nachfragen denkbar, um das spezifische Interesse des Anrufers zu erkunden, vor allem wäre ein wesentlich freundlicherer Tonfall nicht nur angebracht, sondern ein Muss (wie beispielsweise: *Darf ich fragen, warum Sie sich gerade für unser Unternehmen interessieren, Herr Schulze?*).

Der unangemessene Tonfall wird bei der Wiederholung der Frage noch deutlicher. Hier bestimmt ein herrischer Ton die Formulierung und durch die Unterbrechung erhält die Wiederholung deutlich forcierende Qualität.<sup>9</sup> Dem Anrufer ist es so nicht möglich, die gestellte Frage in Ruhe und vollständig zu beantworten. Auch das abschließende Lachen trägt nicht dazu bei, dass sich der Anrufer angemessen behandelt fühlt. Gleichwohl unternimmt er einen zweiten Anlauf zur Beantwortung der Frage, die er nun auch ohne Störung durch den Mitarbeiter zu Ende bringen kann.

AN: ja ich habe Interesse äh: an der der Bau"wirtschaft

AN: und habe gehört von Kommilitonen dass im Bausektor

AN: verstärkt Betriebswirte eingesetzt werden

## 2.2.6 „Nachäffen“ des Anrufers

Der Mitarbeiter liefert eine Art Erklärung für sein zurückliegendes Verhalten: Das Motiv für seine Nachfragen besteht darin, dass er zur Bearbeitung des Anruferanliegens – oder zumindest für dessen besseres Verständnis – mehr Hintergrundinformationen benötigt.

MI: mhm so:" äh: ja ich wollte ein bisschen

MI: Hintergrundinformation haben | ich habe gehört von  
K | IMITIERT DEN

<sup>9</sup> Zum gesprächsrhetorischen Konzept „Forcieren“ als eingeschränkter Form der Kooperativität siehe Kallmeyer/Schmitt (1996), zum kooperativen Gegenstück „Unterstützen“ siehe Schmitt (1998).

MI: Kommilitonen dass | \* es ist jetzt die Frage  
 K ANRUFER

Unklar bleibt bei seiner Reaktion die Bedeutung und das interaktive Potenzial des Zitates *ich hab gehört von Kommilitonen dass* und auch die Funktion der Wiederholung *es ist jetzt die Frage* bleibt offen. Um sich jedoch diese Hintergrundinformationen zu beschaffen, wäre ein anderes Gesprächsverhalten möglich gewesen, das nicht mit diesen offenkundig negativen Auswirkungen für den Anrufer verbunden gewesen wäre. Zum Beispiel: *Interessieren sie sich speziell für unser Unternehmen oder für die Baubranche allgemein?*

### 2.2.7 Eine überraschende Antwort

Der Mitarbeiter beginnt, sich mit dem Anruferanliegen konkret und bezogen auf die Niederlassung, in der er angestellt ist, zu beschäftigen. Er gibt dabei die – falsche – Auskunft, dass in der Niederlassung keine Betriebswirte eingestellt würden (*ehm eh hier in X-Stadt oder in der Hauptniederlassung X-Stadt stellen wir keine Betriebswirte ein ... wir haben keine Se“rvicebe-reiche*) und erklärt, dass in seiner Niederlassung nur klassische Baukaufleute arbeiten (*wir haben hier die klassische Form der Bau“kaufleute ... da=s also ne pra“ktische Ausbildung*). Dies bedeutet nun aber, dass die zurückliegende Einholung der Hintergrundinformationen für die Bearbeitung des Anliegen überflüssig war.

Durch eine nachträgliche Einsicht in die Funktionalität des Mitarbeiterverhaltens wären die negativen Auswirkungen auf die Gesprächsentwicklung und die Unternehmenspräsentation zwar nicht vollständig relativiert, wohl aber immerhin plausibilisiert worden. Da der Mitarbeiter sein Verhalten auch rückblickend nicht verständlich machen kann, hat es nicht nur verheerende Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung, sondern umfassend auf die Präsentation des Unternehmens einem interessierten, potenziellen Kollegen gegenüber.

## 2.2.8 Weiter im Verhör

Ungeachtet der angeblich nicht vorhandenen Arbeitsmöglichkeiten in der angewählten Niederlassung fährt der Mitarbeiter in vergleichbar barschem Ton fort, den Anrufer weiter auszufragen. Dieser Eindruck entsteht dadurch, dass er wissen will, wo der Anrufer studiert hat und welches Examen er abgelegt hat, und v.a. durch die Art, wie er dies tut, nämlich völlig unmodalisiert und ohne einleitende Formulierung: *wo“ haben sie: studiert und welches Examen haben sie.*

MI: wo“ haben sie: \* studiert und welches Examen haben

MI: sie

AN: ich wa:r in äh Ludwigsburg und äh also das

MI: ja

AN: gut |also| |ham|

MI: |mhm | mhm und |sie| haben in Ludwigsburg was

MI: studiert Fachhochschule

AN: ja Fa“ch/ Fachhoch|schule |

MI: |Fachhoch|

MI: schule

Insgesamt wird dem Anrufer nicht ersichtlich, warum der Mitarbeiter diese Informationen einholt. Für eine direkte Bearbeitung seines Anliegens – sich zu informieren, welche Arbeitsbedingungen es im betreffenden Unternehmen für Betriebswirte gibt – sind Nachfragen zur Ausbildungsstätte und zur Güte des Abschlusses nur dann funktional, wenn sich daraus Alternativen zum negativen Bescheid der angerufenen Niederlassung ergeben. Der Mitarbeiter zeigt diesbezüglich jedoch keine Reaktion auf die Antworten des Anrufers und so bleibt das Motiv seines Verhörs im Dunkeln.

### 2.2.9 Geringes Engagement

AN: ha"ben sie Unterlagen oder=n Prospe"kt den sie mir

AN: |zuschicken könnten|

MI: |nö hab ich nicht | hier in X-Stadt da solltn sie

AN: ja

MI: sich an unsre Hauptverwaltung B-Stadt wenden

MI: die Hauptverwaltung kann ihnen bestimmt da einiges

AN: ja

MI: an Unterlagen zusenden was zu ihrer

AN: ja

MI: Entscheidungsfindung notwendig ist

Der Mitarbeiter reagiert sehr schnell, als er hört, dass der Anrufer Unterlagen von ihm will. Seine Äußerung *nö hab ich nicht hier in X-Stadt* ist insofern korrekt, als er selbst (d.h. persönlich) wahrscheinlich keine Unterlagen besitzt. Sie ist aber nicht korrekt im Hinblick auf die Frage, ob es in der angerufenen Niederlassung Unterlagen gibt. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht dazu veranlasst, z.B. bei seinen Kollegen wegen der Unterlagen nachzufragen. Stattdessen verweist er auf die Hauptverwaltung.

Er überlässt es im Folgenden dem Anrufer, nach einem konkreten Ansprechpartner zu fragen, anstatt diesen von sich aus zu nennen. Immerhin weist er den von ihm genannten Mitarbeiter als Mitglied der Personalabteilung aus. Als der Anrufer den Namen des Mitarbeiters nicht gleich versteht und nachfragen muss, kommt der Mitarbeiter der Nachfrage eher unwillig und unfreundlich nach.

### 2.2.10 Gesprächsbeendigung

Das Gespräch klingt mit dem Dank des Anrufers für die erhaltenen Informationen aus, den der Mitarbeiter mit *ja bitte schön* entgegennimmt. Nach der Verabschiedung des Anrufers platziert der Mitarbeiter noch ein *gut* vor seiner eigenen Verabschiedung. Das Telefongespräch ist damit beendet.





dem die Entwicklung des Geschehens in Form einer „geführten Tour“ Äußerung für Äußerung analytisch aufbereitet wurde. 3) Hierdurch war es möglich, systematisch diejenigen Äußerungen und Verhaltensweisen zu ermitteln, die unter dem Gesichtspunkt ihrer Kundenorientierung problematisch erscheinen und schließlich hierzu Alternativen zu formulieren.

Auf diese drei Punkte wollen wir nun genauer eingehen.

### 3.1 Authentische Beispiele als Ausgangspunkt

Das untersuchte Gespräch ist ein authentischer Ausschnitt aus dem kommunikativen Alltag eines Unternehmens. Dieser Ausschnitt zeigt ungefiltert und ungeschminkt, wie in der täglichen Arbeitspraxis mit Kunden „umgegangen“ wird. Fragt man nach Alternativen, wie etwas über den kommunikativen Unternehmensalltag zu erfahren ist, so sind vor allem zwei Verfahren zu nennen: Zum einen kann man sich auf eigene oder berichtete Erfahrungen und Beobachtungen stützen, zum anderen kann man versuchen, diesen Alltag durch Simulationen und Rollenspiele zu reproduzieren. Beide Möglichkeiten weisen jedoch deutliche Nachteile gegenüber der Verwendung authentischer Gesprächsaufnahmen auf: Die *Beobachtung* und spätere *Erinnerung* von Kommunikationsverhalten ist ungenau, selektiv und nicht wiederholbar. *Erfahrungen* reflektieren überwiegend nicht das Unauffällige und Normale, sondern betonen in der Regel eher auffällige Erscheinungen. Bei *Simulationen und Rollenspielen* wiederum besteht die Gefahr, dass sie nicht die kommunikative Realität nachbilden, sondern Artefakte zum Gegenstand der Analyse machen.<sup>10</sup> So hat die Gesprächsforschung mit Aufzeichnungen authentischer Gespräche die beste im Moment verfügbare empirische Basis.

---

<sup>10</sup> Schmitt (1999) plädiert allerdings für eine Neubewertung von Rollenspielen als Datenbasis. Dem Artefaktvorwurf (Brons-Albert 1995, S. 102 ff.) setzt er entgegen, dass Simulationen durchaus geeignet sind, Probleme im Bereich *allgemeiner Konstruktionsprinzipien* von Kommunikation (z.B. hinsichtlich Gesprächsorganisation, recipient design, Beziehungskonstitution, Fokussierung, Modalisierung) zu identifizieren.

### 3.2 'Geführte Touren' als Methode

Die zentrale Vorgehensweise der Gesprächsforschung ist die sequenzielle Analyse, bei der die Gespräche Äußerung für Äußerung in ihrer Entwicklung untersucht werden. Um diese Analyse durchführen zu können, werden die aufgezeichneten Gespräche in Form von Transkripten verschriftlicht. Erst hierdurch wird es möglich, die wechselseitige Abhängigkeit der Aktivitäten und die Dynamik des Geschehens in der Interaktion mit großer Detailgenauigkeit zu erfassen. Das umfassende und detaillierte Wissen über die Gesprächsstrukturen bildet für den Gesprächsanalytiker die Voraussetzung, um mit Hilfe geführter Touren Einblicke in grundlegende Funktionsweisen von Kommunikation und in das Entstehen spezifischer Probleme vermitteln zu können.

Eine wichtige Aufgabe solcher geführten Touren ist es, deutlich zu machen, dass die Entwicklung des Gesprächsgeschehens nie nur von einer einzigen Person abhängt, sondern dass diese zu jedem Zeitpunkt, selbst während der laufenden Produktion einer Äußerung, von allen Beteiligten beeinflusst wird: Kein Sprecher ist in der Lage, seine Vorstellungen und Ziele zu realisieren, wenn der Gesprächspartner nicht mitspielt.

Dies wird in der Analyse besonders am unerwarteten Verhalten des Mitarbeiters deutlich, der aus der Absicht des Anrufers, sich einfach nur mit relevanten Informationen zu versorgen, ein Verhör macht, das für den Anrufer mit einer äußerst unangenehmen Beziehungsstruktur verbunden ist. Es zeigt sich aber auch, dass der Anrufer selbst dazu beiträgt, dass sich das Geschehen so zu seinen Ungunsten entwickelt. Er interpretiert nämlich das Verhalten des Mitarbeiters nicht als Übergriff und als unkooperativ, sondern normalisiert es durch seine Reaktionen, indem er allen Aufforderungen des Mitarbeiters fraglos nachkommt.

Dabei hätte er triftige Gründe, dem Unternehmensvertreter anders gegenüber zu treten. Wird dem Anrufer eine Frage gestellt, dann muss er prinzipiell die Möglichkeit haben, diese Frage zu beantworten. Wird er aber, nachdem er gerade erst begonnen hat, zu antworten, bereits wieder unterbrochen, um ihm die gleiche Frage noch einmal zu stellen, dann ist dieses forcierende Verhalten grundsätzlich unkooperativ. Zum einen schränkt es seine Handlungsmöglichkeiten ein und setzt ihn unter Druck. Zum anderen verstößt es auch

gegen das für das Zustandekommen von Kommunikation grundlegende Prinzip der 'konditionellen Relevanz'.<sup>11</sup> Das Prinzip der konditionellen Relevanz regelt in einem ganz grundlegenden Sinne die Reaktionsmöglichkeiten auf vorangegangene Äußerungen. Es ist dafür verantwortlich, dass als Reaktion auf eine Frage eine Antwort erfolgt bzw. alles, was auf eine Frage folgt, als Antwort interpretiert wird. Da der Anrufer jedoch „alles über sich ergehen lässt“ und das Verhör-Spiel als Verdächtiger mitspielt, trägt er – auf Grund des nicht hintergehbaren interaktiven Charakters des Geschehens – selbst seinen Teil zu seiner eigenen Degradierung bei.

Dieser grundlegend interaktive Charakter hat die Gesprächsforschung zu einer Auffassung von Gesprächen als gemeinsamen Hervorbringungen geführt, wobei Verlauf und Resultat durchaus nicht immer den Intentionen der einzelnen Beteiligten entsprechen müssen. Diese Vorstellung kontrastiert mit der im Kontext von Kommunikationstrainings dominanten Auffassung, dass jeder, wenn er nur will und geschickt genug ist, der Schmied seines eigenen kommunikativen Erfolgs sei.

Darüber hinaus ist es in der geführten Tour möglich, durch Beobachtung der gleichzeitigen oder sich anschließenden Reaktionen des Gesprächspartners auf eine Äußerung nachzuzeichnen, wie der Gesprächspartner diese Äußerung *interpretiert* und welche *Wirkungen* sie auf ihn hat. Die Gesprächsforschung ist damit nicht auf Spekulationen oder auf allgemeine, situationsunspezifische Hypothesen über die Wirkung sprachlich-kommunikativer Mittel angewiesen. Sie rekonstruiert deren Potenzial aus den Reaktionen der Beteiligten selbst.

Solche Einsichten in grundlegende Funktionsweisen von Kommunikation können durch geführte Touren in besonders anschaulicher Weise verdeutlicht und vermittelt werden, ohne die Konstruktionsprinzipien als solche zu nennen oder theoretisch herleiten zu müssen.

---

<sup>11</sup> Zur konditionellen Relevanz siehe z.B. Schegloff (1972, S. 364ff.).

### 3.3 Die Identifikation von Problemen und die Entwicklung von Alternativen

Die Methode der geführten Tour ermöglicht jedoch nicht nur grundlegende Einsichten in die Funktionsweisen von Kommunikation, sie ist auch die Basis für das Erkennen von Kommunikationsproblemen. Diese werden deutlich, wenn ein faktisches Kommunikationsverhalten mit Vorstellungen konfrontiert wird, wie Kommunikation sein sollte (es also an Normen gemessen wird), wenn dabei Abweichungen festgestellt und diese negativ bewertet werden (vgl. Fiehler 2001). Die geführten Touren ermöglichen es in besonders anschaulicher und nachvollziehbarer Weise, die Entstehung von Kommunikationsproblemen und ihre Auswirkungen auf das weitere Gesprächsgeschehen zu erkennen. Das letztendliche Ziel solcher geführten Touren ist es jedoch, zu den erkannten problematischen Verhaltensweisen Alternativen zu entwickeln, die einer ernsthaften Kundenorientierung tatsächlich entsprechen.

So wäre es der Mitarbeiterin der Zentrale (der „Frauenstimme“) mit ganz einfachen Mitteln möglich, aus dem einseitig-monologischen ein dialogisches und für beide Seiten dadurch angenehmeres Vermittlungsgespräch zu machen. Ein engagiertes, auf Responsivität basierendes Kommunikationsverhalten repräsentiert nicht nur das Unternehmen in gewünschter Weise, sondern trägt auch zur Reduktion der für Telefonzentralen so charakteristischen Monotonie der Arbeit bei. Etwas pointierter formuliert: Die „Frauenstimme“ produziert hier selbst einen Teil der kommunikativen Armut ihres Arbeitsplatzes.

Die Identifizierung von Kommunikationsproblemen sowie die Entscheidung für Alternativen sind nicht ohne Bewertungen und Rekurs auf Normen und Werte möglich: So haben wir das faktische Gesprächsverhalten der beiden Unternehmensvertreter an Vorstellungen von Partnerzuwendung, Engagement, Offenheit und Höflichkeit gemessen, die u.E. ein kundenorientiertes Verhalten ausmachen.

Wie im vorliegenden Fall fördert eine geführte Tour schon durch ein einzelnes Gespräch in Hinblick auf Kundenorientierung eine Reihe von Defiziten zu Tage. Da die Gesprächsforschung aber nicht an singulären oder überwiegend persönlich motivierten Probleme interessiert ist, sondern auf überindividuelle strukturelle Probleme bei der Realisierung kommunikativer Aufgaben im

Rahmen spezifischer Gesprächstypen abzielt, stellt eine solche Einzelfallanalyse nur den Ausgangspunkt für eine systematische Untersuchung spezifischer Kommunikationsprobleme im Unternehmen dar. Ist ein Unternehmen an der nachhaltigen Verbesserung seiner Kundenorientierung interessiert, dann sind weitere Untersuchungen notwendig, die vielfältige authentische Gespräche und unterschiedliche Gesprächsformen mit Kunden einbeziehen.

Fasst man es thesenartig zusammen, so leistet die Gesprächsforschung ihren Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation in folgenden drei Bereichen:

- *Empirie*: Indem die Gesprächsforschung mit authentischen Gesprächen arbeitet, ist sie in der Lage, die Wirklichkeit der alltäglichen Unternehmenskommunikation unmittelbar und ungeschminkt zu erfassen.
- *Methodik*: Die Gesprächsforschung verfügt über ein methodisches Instrumentarium, das es ihr erlaubt, kommunikative Probleme in Gesprächen zu identifizieren und so empirisch fundiert Verhaltensweisen herauszuarbeiten, die nicht oder nicht optimal kundenorientiert sind. Und in besonders positiven und geglückten Fällen kann sie im Detail nachweisen, worauf sich der Erfolg gründet.
- *Theorie*: Die Gesprächsforschung basiert auf Auffassungen und theoretischen Konzeptualisierungen von Gesprächen, die der Komplexität von Kommunikation gerecht werden und so auch eine realistische Einschätzung der Möglichkeiten ihrer Verbesserung erlauben.

#### **4. Kommunikationsschulung aus Sicht der angewandten Gesprächsforschung**

Bei der konkreten Umsetzung dieser Vorteile in alternative Formen von kommunikationsbezogenen Schulungen halten wir – auf Grund unserer langjährigen Erfahrungen<sup>12</sup> – folgende Punkte für unabdingbar:

---

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Flieger/Wist/Fiehler (1992), Fiehler (1994), Fiehler/Kindt (1994), Schmitt/Brandau/Heidtmann (1999), Schmitt (2000) und Schmitt/Heidtmann (2000).

- 1) Den Schulungen muss ein Kommunikationsmodell zu Grunde liegen, das der tatsächlichen Komplexität Rechnung trägt, ohne die Teilnehmer zu überfordern.
- 2) Einblicke in die Funktionsweisen von Kommunikation und in das Entwicklungspotenzial eigener kommunikativer Fähigkeiten werden von kommunikationstheoretisch und gesprächsanalytisch ausgebildeten Trainern und Trainerinnen vermittelt.
- 3) Übergeordnetes Ziel ist dabei, für die grundsätzlich interaktive Struktur von Gesprächen zu sensibilisieren und zu vermitteln, wie man diese Struktur im eigenen Sinne nutzen kann, ohne den anderen dabei „über den Tisch zu ziehen“.
- 4) Empirische Grundlage kommunikationsbezogener Seminare sind authentische Gespräche aus dem Arbeitsalltag der Seminarteilnehmer.
- 5) Die Aufnahmen werden vom Trainer in einer der Schulung vorausgehenden Analyse ausgewertet, um relevante Aspekte für „geführte Touren“ durch das Gespräch zu ermitteln. Hierdurch werden die mit Ad-hoc-Interpretationen verbundenen Gefahren (Übersehen relevanter Aspekte und Zusammenhänge, verkürzende Erklärungen etc.) vermieden.
- 6) Im Zuge der „geführten Touren“ erarbeiten sich die Seminarteilnehmer unter Anleitung des Trainers selbst grundlegende Einsichten in die Funktionsweisen von Kommunikation und in typische kommunikative Probleme (wie sie beispielsweise im Zusammenhang mit der Kundenorientierung auftreten).
- 7) Ziel solcher geführten Touren ist die Identifikation von besonders gelungenen Fällen und von Problemfällen. Bei den positiven Beispielen steht die Suche nach den „Erfolgsfaktoren“ im Vordergrund, bei den problematischen Fällen geht es primär um die gemeinsame Entwicklung von Alternativen.
- 8) Die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten ist ein kontinuierlicher, letztendlich lebenslanger Prozess. Einmalige Schulungen sind daher eher von symbolischem Wert, als dass sie tatsächlich zu einer anhaltenden Verbesserung des Kommunikationsverhaltens führen. Die systematische Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten bedarf *regelmäßiger* Schulung.

- 9) Der Erfolg kommunikationsbezogener Entwicklungsmaßnahmen zeigt sich in der Praxis und muss folglich auch dort überprüft werden.<sup>13</sup> Ohne eine zyklische Struktur kommunikationsbezogener Weiterbildung versandet das Potenzial einmaliger Interventionen sehr schnell.

Unternehmen mit einem ernsthaften Interesse an der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können unter den genannten Bedingungen in gesprächsanalytisch fundierten Schulungen tatsächlich mit einem dauerhaften Zuwachs kommunikativer Kompetenz ihrer Vertreter rechnen. Die Mitarbeiter/innen werden durch die selbst erarbeiteten grundlegenden Einblicke in die Funktionsweisen von Kommunikation in die Lage versetzt, situationsangemessen, flexibel und eben auch – kundenorientiert – zu handeln.

## 5. Literatur

- Brons-Albert, Ruth (1995): Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten. Tübingen.
- Bruhn, Manfred (1997): Kundenorientierung im Handel durch professionelles Qualitätsmanagement – das Fallbeispiel Migros. In: Trommsdorff, Volker (Hg.): Handelsforschung: Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V. Wiesbaden. S. 47-70.
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen.
- Brünner, Gisela/Fiehler, Reinhard (1998): Linguistische Untersuchungen zur Wirtschaftskommunikation. In: Sprachreport 3/1, 1998, S. 13-16.
- Brünner, Gisela/Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (Hg.) (1999): Angewandte Gesprächsforschung. Bd. 1 u. 2. Opladen/Wiesbaden.
- Díaz, Felix/Antaki, Charles/Collins, Alan F. (1996): Using completion to formulate a statement collectively. In: Journal of Pragmatics 26, S. 525-542.

---

<sup>13</sup> In der Regel belassen es die Unternehmen, wenn sie sich überhaupt zu kommunikationsbezogenen Maßnahmen durchringen, bei einmaligen Veranstaltungen. Dadurch kann aber deren Erfolg nicht in der Praxis überprüft werden. So ist es bezeichnend, dass es kaum Untersuchungen zum Erfolg von Kommunikationstrainings gibt; vgl. hierzu Brons-Albert (1995).



- Fiehler, Reinhard (1994): Unternehmensphilosophie und Kommunikationsschulung. Neue Wege und neue Probleme für betriebliche Kommunikationstrainings. In: Bungarten, Theo (Hg.): Kommunikationstraining und -trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld. Tostedt. S. 76-106.
- Fiehler, Reinhard (1999): Kann man Kommunikation lehren? Zur Veränderbarkeit von Kommunikationsverhalten durch Kommunikationstrainings. In: Brünner/Fiehler/Kindt (1999). Bd. 2, S. 18-35.
- Fiehler, Reinhard (2001): Gesprächsanalyse und Kommunikationstraining. In: Brinker, Klaus/Antos, Gerd/Heinemann, Wolfgang/Sager, Sven Frederik (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. 2. Halbbd: Gesprächslinguistik. (= Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16.2). S. 1697-1710.
- Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (1994): Reklamationsgespräche. Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. München/Basel. S. 255-269.
- Flieger, Erhard/Wist, Georg/Fiehler, Reinhard (1992): Kommunikationstrainings im Vertrieb und Diskursanalyse. Erfahrungsbericht über eine Kooperation. In: Fiehler, Reinhard/Sucharowski, Wolfgang (Hg.): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen. S. 289-338.
- Gillen, Terry (1997): 20 Workshops zur Kundenorientierung. Kronberg.
- Goodwin, Charles (1979): The interactive construction of a sentence in natural conversation. In: Psathas, George (Hg.): Everyday Language. Studies in Ethnomethodology. New York. S. 97-121.
- Goodwin, Charles (1981): Conversational organization. Interaction between speakers and hearers. New York.
- Goodwin, Marjorie Harness (1983): Searching for a word as an interactive activity. In: Deely, John N./Lenhart, Margot D. (Hg.): Semiotics 1981. New York. S. 129-138.
- Goodwin, Marjorie Harness/Goodwin, Charles (1986): Gesture and coparticipation in the activity of searching for a word. In: Semiotica 62, 1/2, S. 51-75.
- Heath, Christian (1982): The display of reciprocity: An instance of a sequential relationship in speech and body movement. In: Semiotica 42, S. 147-167.
- Heath, Christian (1984): Talk and reciprocity: Sequential organization in speech and body movement. In: Atkinson, J. Maxwell/Heritage, John (Hg.): Structures of social action. Studies in Conversation Analysis. Cambridge. S. 247-265.

- Jefferson, Gail (1984): Notes on a systematic deployment of the acknowledgement tokens „yeah“ and „mhm“. In: *Papers in Linguistics* 17, S. 197-216.
- Kallmeyer, Werner/Schmitt, Reinhold (1996): Forcieren oder: Die verschärfte Gangart. Zur Analyse von Kooperationsformen im Gespräch. In: Kallmeyer, Werner (Hg.): *Gesprächsrhetorik. Rhetorische Verfahren im Gesprächsprozess*. Tübingen. (= Studien zur deutschen Sprache 4). S. 20-118.
- Lerner, Gene H. (1991): On the syntax of sentences-in-progress. In: *Language in Society* 20, 3, S. 441-458.
- Sacks, Harvey (1992): Collaboratives; possible utterances; utterance pairs; greetings and introductions. In: Sacks, Harvey: *Lectures on conversation*. Bd. II. Lecture 5. Oxford. S. 56-66.
- Schegloff, Emanuel A. (1972): Sequencing in conversational openings. In: Gumperz, John J./Hymes, Dell (Hg.): *Directions in sociolinguistics. The ethnography of communication*. New York. S. 346-380.
- Schegloff, Emanuel A. (1983): Discourse as an interactional achievement: Some uses of 'uh huh' and other things that come between sentences. In: Tannen, Deborah (Hg.): *Analyzing Discourse, Text and Talk*. Georgetown University Roundtable on Languages and Linguistics. Washington, D.C. S. 71-93.
- Schegloff, Emanuel A. (1991): Conversation analysis and socially shared cognition. In: Resnick, Lauren B./Levine, John M./Teasley, Stephanie D. (Hg.): *Socially shared cognition*. Washington, D.C. S. 150-171.
- Schegloff, Emanuel A. (1992): Repair after next turn: The last structurally provided defense of intersubjectivity in conversation. In: *American Journal of Sociology* 97, 5, S. 1295-1345.
- Schmitt, Reinhold (1998): Unterstützen im Gespräch. Zur Analyse manifester Kooperationsverfahren. In: *Zeitschrift für Sprachwissenschaft* 16/1-2 (1997), S. 52-82.
- Schmitt, Reinhold (1999): Rollenspiele als authentische Gespräche. Überlegungen zu deren Produktivität im Trainingszusammenhang. In: Brünner/Fiehler/Kindt (Hg.). Bd. 2, S. 81-99.
- Schmitt, Reinhold (2000) unt. Mitarb. v. Dagmar Brandau u. Daniela Heidtmann: Abschlussbericht der Studie „Kommunikation in Arbeitsgruppen: Die Analyse von Kommunikationsprozessen in Meetings“. IDS Mannheim. Ms.
- Schmitt, Reinhold/Brandau, Dagmar/Heidtmann, Daniela (1999): Gruppenstil in Arbeitsmeetings. In: *Sprachreport* 1/99, S. 20-25.

- Schmitt, Reinhold/Heidtmann, Daniela (2000): Die Analyse von Meetings: Ein Bericht über ein gesprächsanalytisches Transferprojekt in einem Software-Unternehmen. In: [http://www.germanistik.uni-halle.de/tagungen/transfer\\_2000/index2.htm](http://www.germanistik.uni-halle.de/tagungen/transfer_2000/index2.htm), S. 70-79. [Erscheint in modifizierter Form in: Antos, Gerd/Wichter, Sigurd (Hg.): Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Frankfurt a.M. (= Transferwissenschaften Bd. 2)].
- Schnippe, Christian (2000): Psychologische Aspekte der Kundenorientierung. Die Kundenzufriedenheit mit der Qualität von Dienstleistungsinteraktionen am Beispiel des ÖPNV. Frankfurt a.M.
- Seiwert, Lothar J. (1999): 30 Minuten für optimale Kundenorientierung. 2. Aufl. Offenbach.
- Shotter, John (1984): Social accountability and selfhood. Oxford.

## 6. Liste der verwendeten Transkriptionszeichen

SA: Kennzeichnung des Sprechers/der Sprecherin

SI: |ach so: |  
K |IRONISCH| Kommentar zur Äußerung (auf der Kommentarzeile)

SI: |ja aber | simultan gesprochene Äußerungen stehen  
RE: |nein nie| untereinander

\* kurze Pause

\*\* etwas längere Pause (bis max. 1 Sekunde)

\*3,5\* längere Pause mit Zeitangabe in Sekunden

= Verschleifung eines Lautes oder mehrerer Laute  
zwischen Wörtern (z.B. sa=mer für sagen wir)

/ Wort- oder Konstruktionsabbruch

" auffällige Betonung (z.B. aber ge"rn)

: auffällige Dehnung (z.B. ich war so: fertig)

LACHT nicht lexikalisierte Äußerungen

Zitate aus den Transkripten werden im Text *kursiv* wiedergegeben.